

Editoriale

2 PERCHÉ QUESTA
NEWSLETTER

L'argomento

3 LE IMPRESE
OCCIDENTALI
POSSONO AVERE
SUCCESSO
CON METODOLOGIE
GIAPPONESI?

Testimonianza

5 PIRELLI
UN VIAGGIO NEL TPM

Chi siamo

8 UN FORTE
COMMITMENT
AI RISULTATI
PER IL CLIENTE





Claudio Rossetti
Partner di EFESO Consulenza

Periodico trimestrale edito da EFESO Consulenza
Via Vincenzo Monti, 47
20123 Milano
Tel. 02/48.16.500
Fax 02/48.19.59.18

Comitato di redazione

Claudio Rossetti
Romina Colciago

Segreteria di redazione

EFESO Consulenza
Via Vincenzo Monti, 47
20123 Milano
Tel. 02/48.16.500
Fax 02/48.19.59.18

Realizzazione

Progetto grafico,
impaginazione, impianti
the C' Servizi Editoriali sas
Via Parmigianino, 16
20148 Milano
Tel. 02/43.90.963/48.17.630
Fax 02/46.93.212

Stampa

Tecnograf srl - Gessate (MI)

Periodico distribuito
in abbonamento gratuito.
Per riceverlo direttamente a casa
o chiedere numeri arretrati
telefonare alla
Segreteria di Redazione.

N. 1 - Giugno 1997

Testata in attesa di registrazione.

Foto di copertina:
Studio Colombo - Vedano (Italy)

E D I T O R I A L E

Perché questa Newsletter

Lo scopo di questa newsletter è di presentare le esperienze più interessanti sviluppate da EFESO Consulenza in giro per il mondo. Sono quasi 150 gli interventi che abbiamo già realizzato in altrettanti siti e sono rivolti in prevalenza al miglioramento della efficacia produttiva e delle operazioni industriali.

Nello sviluppo di questi interventi ci appoggiamo a metodologie rigorose, operiamo in partnership con il cliente e, quel che più conta, otteniamo progressivi miglioramenti e **RISULTATI** significativi.

Le metodologie che utilizziamo, derivate da quelle della industria giapponese, sono state adeguate alla cultura ed alla realtà industriale dell'Occidente e sono state tra loro integrate in modo da costituire un effettivo sistema di management; sono poi continuamente arricchite con l'evolversi delle esperienze concrete.

In partnership con il cliente, sviluppiamo e diffondiamo a tutta l'organizzazione le competenze necessarie per individuare i problemi concreti di oggi, il "saper fare" per risolverli, l'attitudine e le capacità necessa-

rie per il miglioramento continuo delle prestazioni.

Aiutiamo i manager ad immaginare il futuro e li affianchiamo con gli strumenti necessari per realizzarlo.

È grazie ai **RISULTATI** ottenuti che EFESO Consulenza ha più che raddoppiato il numero dei clienti negli ultimi due anni ed opera oggi in oltre quindici paesi.

Presentiamo queste esperienze perché pensiamo che possiate trovare utili suggerimenti per il successo delle vostre aziende e per aiutarvi a entrare nella cultura del miglioramento continuo.

In ogni newsletter troverete la descrizione di un approccio metodologico EFESO Consulenza nei suoi punti salienti ed un caso concreto che ne testimonia i **RISULTATI**.

E chi meglio del cliente è in grado di presentarlo?

Questa è la volta del Total Productive Maintenance e del viaggio che Pirelli ha fatto partendo da questa metodologia.

Le imprese occidentali possono utilizzare con successo metodi giapponesi?



I progressivo contatto con la realtà industriale giapponese ed i suoi risultati, ampliamenti documentati e diffusi dal libro di Womack, Jones e Roos "La macchina che ha cambiato il mondo" ha convinto molti, in Occidente, della necessità di adottare quei processi, metodologie e strumenti, per il successo delle proprie aziende. Il trasferimento diretto di scelte e di soluzioni tecniche già sperimentate in Giappone è sembrato istintivamente la via più semplice ed efficace per raggiungere quegli stessi risultati.

E sono così nate numerose iniziative di "Kanban", "flussi gestiti a vista", "organizzazioni snelle"....

Poco conto è stato tenuto della necessità di integrare componenti metodologiche nate contestualmente allo sviluppo di una industria, con le prassi ed i sistemi già disponibili in un mondo industrialmente assestato e maturo. Ancor minor conto è stato tenuto della necessità di far partecipare tutti i dipendenti a questo processo di cambiamento. A questo approccio puramente tecnico hanno fatto quindi seguito pochissimi successi completi, alcuni succes-

si parziali e molti successi prevalentemente di facciata, con dichiarazioni di "just in time" nelle quali si è fatto poco di più che trasferire scorte alle aziende più a monte nel processo produttivo.

Il punto debole in queste esperienze sta nell'approccio e non necessariamente nella metodologia. Non si è considerato cioè il fatto che l'adesione alla mentalità del miglioramento continuo, insita nella cultura giapponese ed alla base del buon funzionamento di queste metodologie, è invece un risultato da raggiungere nelle aziende occidentali. L'approccio che noi seguiamo e che viene sempre verificato e adattato in seguito a una diagnosi approfondita dei problemi e degli obiettivi della singola azienda, si basa su 5 step:

- **Scelta di metodologie adeguate agli obiettivi prioritari ed ai problemi dell'azienda**
- **Focalizzazione sul coinvolgimento e sul cambiamento dei comportamenti, piuttosto che sui soli aspetti tecnici**
- **Mobilizzazione di tutte le risorse su precisi progetti di miglioramento, con obiettivi ambiziosi**
- **Sviluppo e diffusione di nuove competenze e ruoli**
- **Creazione di un sistema integrato.**

Sì, a condizione di far partecipare al processo di cambiamento tutti i dipendenti, il cui comportamento positivo costituisce la premessa fondamentale per conseguire i risultati.

È importante capire che il coinvolgimento delle persone e il cambiamento dei comportamenti si attuano solo con programmi ben definiti ed attività concrete che instaurano il ciclo virtuoso del fare e non con seminari che illustrano astratti modelli culturali.

Nel caso di interventi mirati al miglioramento della efficacia produttiva, la metodologia del Total Productive Maintenance (TPM), inizialmente sviluppata in Giappone negli anni 70, deve essere integrata da interventi che favoriscono risultati più rapidi, adeguati alle attese dell'industria Occidentale.

Alle ormai tradizionali attività di mantenimento e miglioramento della fabbrica, basate su pulizia, ordine, sistema dei suggerimenti, è opportuno perciò che vengano affiancati progetti di miglioramento focalizzati sui problemi specifici delle singole macchine.

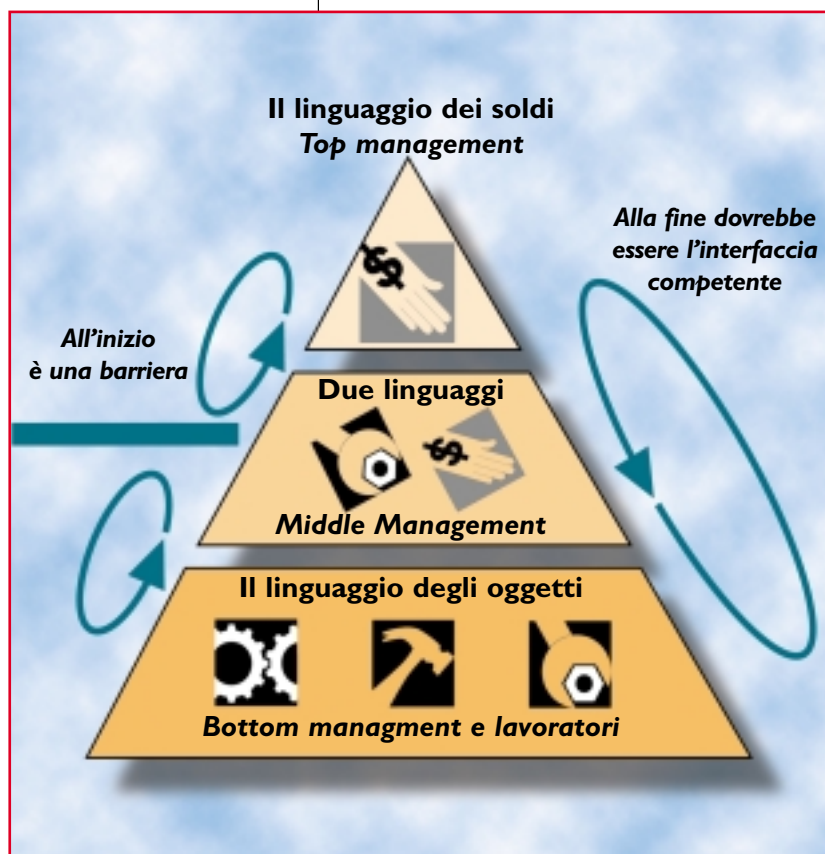
Sono proprio questi ultimi progetti che accelerano la crescita prestazionale e la mes-

sa sotto controllo dei principali processi produttivi. Come evidenziato dal caso Pirelli, i tempi di ritorno degli investimenti diventano così inferiori ad un anno. Chi ha sperimentato il miglioramento continuo sa però quanto sia difficile mantenere nel tempo il miglioramento singolo ed estenderlo a tutta la fabbrica, se l'ambiente non è predisposto e favorevole.

Il comportamento positivo delle risorse umane costituisce la premessa fondamentale per conseguire risultati nel futuro ed il suo raggiungimento deve essere quindi inserito tra gli obiettivi prioritari. Il percorso naturale verso questo comportamento positivo è il coinvolgimento delle persone nei progetti di miglioramento e l'apprendimento sul campo secondo il seguente schema di sollecitazione/risposta:

- 1) sento e dimentico**
- 2) vedo e credo**
- 3) faccio e capisco**
- 4) partecipo e miglioro**
- 5) padroneggio ed innovo**

Altrettanto importante è l'azione diretta e continua del middle management, pronto a raccogliere le criticità dal campo ed a fornire sia aiuti diretti che valori guida, ma anche fermo nel richiedere coerenza e disciplina. Se il leader non insiste ogni giorno per conseguire il miglioramento ed il rispetto degli standard fissati, se le politiche non vengono mantenute, gli operatori non credono all'impegno dell'azienda e non cambiano atteggiamento. Anche se è snella e ben dimensionata, un'azienda deve avere una mente che la guida. Oggi non ci si riferisce più al solo vertice aziendale, ma ad una combinazione di intelligenza, miglioramento ed innovazione individuali cui partecipano tutti i dipendenti dell'azienda....all'interno di un sistema di obiettivi ambiziosi.



PIRELLI: un viaggio nel TPM

risultati di un'analisi aziendale sul mercato dei pneumatici condotta agli inizi degli anni Novanta hanno evidenziato che esiste una domanda ciclica, con un tasso di crescita costante nel segmento dei pneumatici ad alte prestazioni. Dall'analisi è emerso anche che il mercato richiede prodotti innovativi e con ciclo di vita progressivamente ridotto, standard qualitativi più severi sia al primo equipaggiamento sia al ricambio, maggiore attenzione al rispetto dell'ambiente. Per Pirelli, il periodo preso in considerazione da quell'analisi coincideva con una fase di crescita delle produttività e dei livelli qualitativi non del tutto in linea né con l'aumento del costo dei fattori produttivi né con le richieste del mercato. Una sorta di "sfasatura" dovuta alla presenza di attività locali non sempre coerenti con gli obiettivi strategici della Società, ad un insufficiente livello di competenze e di coinvolgimento dei dipendenti, alla mancanza di adeguate metodologie di miglioramento continuo.

Come iniziare il viaggio?

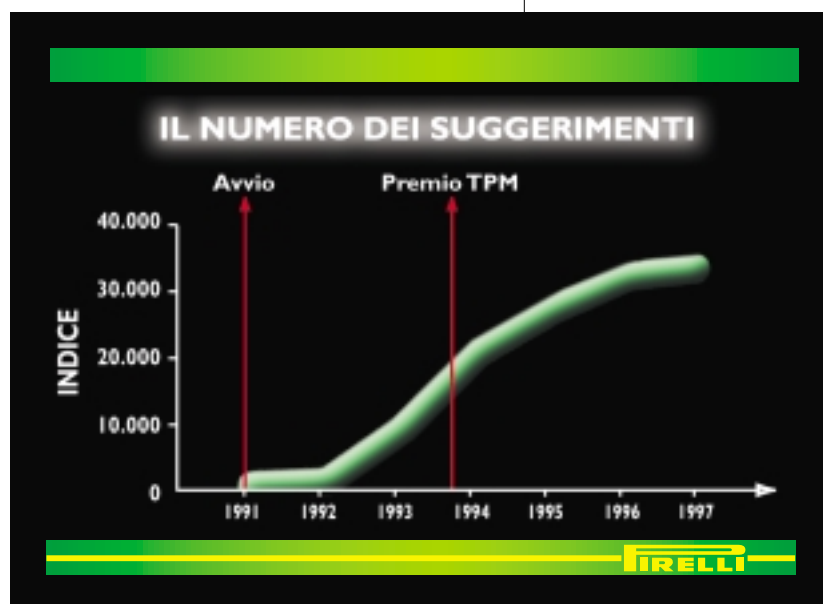
Era necessaria una soluzione. Punto di partenza, un grande impegno da parte dell'intera organizzazione per garantire in ogni fabbrica una leadership forte e competente, un management stabile, un costante perseguimento dei risultati e una reale volontà di accettazione dei cam-

biamenti, oltre a tempi e disponibilità finanziarie adeguate.

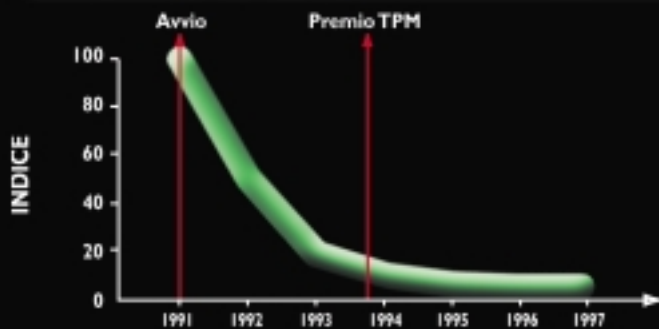
Abbiamo prima di tutto individuato cinque diversi livelli di "commitment" dell'organizzazione. Al primo livello i collaboratori tendono semplicemente a negare l'esistenza dei problemi. Al livello 2 i collaboratori ammettono l'esistenza dei problemi ma trovano scuse per non risolverli. Al livello 3 accettano i problemi ma non sono in grado di risolverli perché non sanno da dove cominciare. Al livello 4 i collaboratori vanno alla ricerca di potenziali problemi, cercando di identificarli. Il quinto e ultimo livello è quello della conoscenza dei problemi e dei metodi per affrontarli: tutti sono coinvolti nel tentativo di risolverli, tutti sono pronti a cambiare la propria organizzazione se necessario.

Nel settembre del 1991 solo la fabbrica

Grande impegno dell'intera organizzazione, manager competenti, costante perseguimento dei risultati, disponibilità delle risorse umane ad accettare cambiamenti. Ecco il viatico indispensabile.

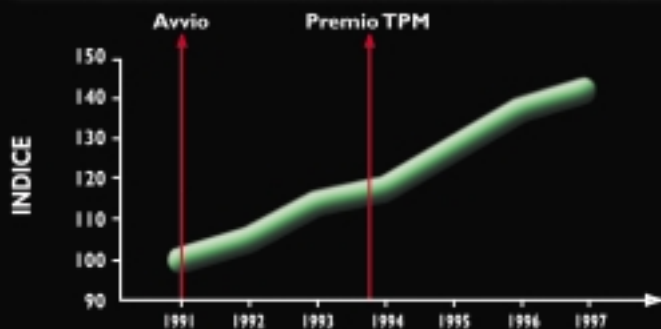


IL NUMERO DI GUASTI DELLE MACCHINE



IRELLI

IL MIGLIORAMENTO DELLA PRODUTTIVITÀ



IRELLI

di pneumatici Pirelli in Turchia fu valutata ad un buon livello - il terzo - nella scala del commitment: dalla Turchia cominciò pertanto il viaggio di Pirelli nel TPM, insieme con Efeso Consulenza.

Le cifre dei grafici pubblicati in queste pagine commentano meglio di qualsiasi discorso i progressi compiuti fino ad oggi: già nel settembre del 1994 lo stabilimento turco si aggiudicava - secondo caso in occidente - il premio internazionale di eccellenza "TPM Award".

Il TPM Integrato

Visto il successo dell'esperimento, ad un anno dall'inizio dell'implementazione del TPM in Turchia, fu presa in considerazione

ne l'idea di estendere il TPM anche ad altri stabilimento del Gruppo Pirelli. La presenza di numerose fabbriche richiedeva però l'integrazione delle attività ad un livello di gruppo: Pirelli sviluppo così con il suo TPM integrato, articolato su quattro obiettivi precisi.

Il primo: coordinare le attività delle varie fabbriche, in modo da implementare gli obiettivi strategici della Società.

Secondo: estendere in breve tempo alle altre fabbriche il know how creato.

Terzo obiettivo, quello di stabilire stretti legami tra il centro e il resto degli stabilimenti. Infine, controllare e valutare i risultati del TPM.

La Customer Satisfaction

Al termine di questa prima parte del viaggio eravamo molto contenti: avevamo rafforzato le nostre capacità produttive e la nostra qualità, oltre ad aver soddisfatto le necessità dei nostri clienti che intanto erano diventati di anno in anno sempre più esigenti.

Tuttavia, ci rendemmo presto conto che per essere veramente competitivi necessitavano altri "passi". Innanzitutto era necessario soddisfare in tempo i fabbisogni dei clienti, integrando le vendite con la produzione.

Un altro punto essenziale era garantire un ritorno veloce dei reclami dei clienti alle funzioni di Produzione e di Ricerca e Sviluppo.

Bisognava inoltre migliorare le performance e la qualità del prodotto così come appariva necessario concentrarsi ulteriormente sulla riduzione dei costi.

Basandoci sullo stesso sistema di metodologie e su un tipo di approccio sempre estremamente concreto, decidemmo di proseguire il viaggio iniziato in fabbrica

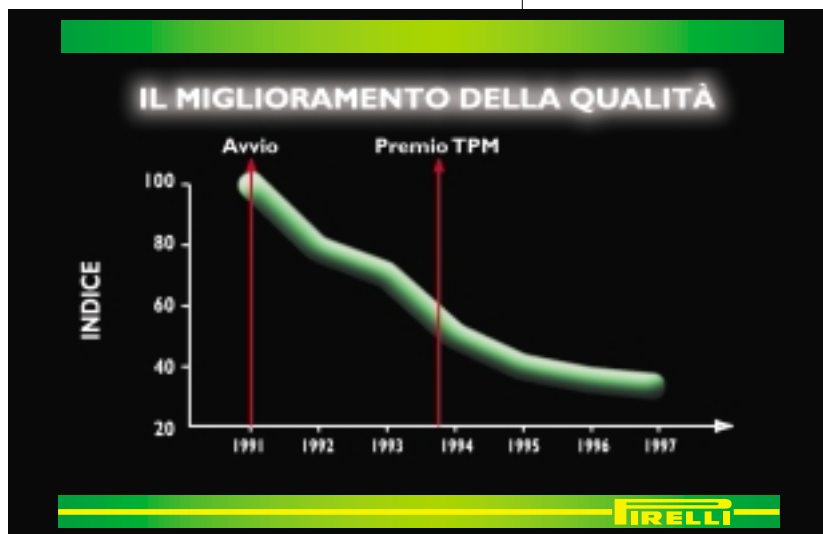
ed estendere quel metodo e quell'approccio fino al servizio al cliente. Siamo quindi intervenuti sull'efficacia e l'efficienza del sistema di order processing, sulla riduzione dei tempi di distribuzione, sull'aumento della frequenza dei trasporti intercompany portandola a giornaliera, sulla riduzione dei lead time di produzione, sulla raccolta quotidiana delle informazioni provenienti dal mercato. In questo modo abbiamo ridotto a meno di un terzo i tempi effettivi di consegna: possiamo guardare con serenità al futuro.

Che cosa abbiamo imparato

Abbiamo così imparato che per essere competitivi dobbiamo essere buoni produttori e servire bene i clienti, anche anticipando le loro esigenze. Con questo viaggio nel TPM, tutto questo lo stiamo realizzando.

Luciano Mattioli

Vice Direttore Generale Pirelli Pneumatici
Direttore Industriale della Qualità



NOVITÀ E APPUNTAMENTI

29 Maggio **EFESO Consulenza** ha aperto una nuova sede a Londra in John Street, al n. 34.

18 Giugno **Gianpiero Caputo** di EFESO Consulenza parla sul tema: "Perché il TPM (Total Productive Maintenance) riduce i costi", nel corso del Convegno organizzato da CEGOS in collaborazione con A.I.MAN., su: "Controllare e ridurre i costi di manutenzione".

2 Luglio **Giorgio Levati** di EFESO Consulenza parla sul tema: "Come realizzare un sistema efficace per il raggiungimento di zero difetti", nel corso della Conferenza organizzata dall'IRI (Istituto di Ricerca Internazionale) su: "La riduzione dei costi generati dalla difettosità in produzione".

24 Settembre **Carlo Baroncelli** di EFESO Consulenza parla sul tema: "La produzione del servizio dal turnaround al miglioramento continuo", nel corso della Quinta Sessione "La catena

del valore. Dall'Amministrazione al Management dell'Ente Locale" nel Convegno "Public Management" organizzato da PROFINGEST.

29 Settembre **Claudio Rossetti** di EFESO Consulenza tiene al MIP (presso il Politecnico di Milano), un Seminario sulla diffusione del TPM in Europa.

14 Ottobre **Rolando Giacomini** di EFESO Consulenza è Chairman nel Convegno organizzato dall'IRI su: "Come gestire efficacemente e migliorare l'organizzazione e le prestazioni del magazzino"; **Patrizia Trionfetti** effettuerà un intervento sul tema: "Come ottimizzare l'immagazzinamento del materiale attraverso un più efficace utilizzo dello spazio".

28 Ottobre **Mario Galassini** di EFESO Consulenza è Chairman del Convegno "Migliorare l'integrazione degli Acquisti sulla Supply Chain" organizzato dall'IRI. Nel pomeriggio dello stesso giorno, tiene inoltre un Workshop su: "Investire nel miglioramento della Supply Chain".

- Aesse
- Agam
- Akzo
- Allied Signal
- Athoas
- Beghelli
- Bergamaschi & Vimercati
- Bosch
- Buffetti
- Came
- Caradon
- Ciba Geigy
- Comune di Bologna
- Comune di Firenze
- Comune di Pesaro
- Conti
- Credito Italiano
- Crown Cork CMB
- Cucine Lube
- Elektromec
- Elsag Bailey
- Eridania
- Erkfunt
- Fag
- Fiat Auto
- Fiat Avio
- G.A.M.A.
- GD
- Gedy
- Gruppo Irca
- Hager Lume
- Iveco
- Ivrea Docks
- LDS Benelux
- Lucas
- Magnet Marelli
- Marchisio
- Messaggerie Libri
- Milliken
- Mim Ruote
- Miti Iris
- Murray Europe
- Paff
- Pengo
- Pirelli Cavi
- Pirelli Pneumatici
- Plastic Omnium
- Presotto Rino
- Procter & Gamble
- Radici
- Rhiag
- Roohm & Hass
- Saba
- Saiag
- Sarriò
- Seabo
- Sipa
- Sitindustrie
- SKF
- Sli
- Sogea
- Tecnologistica
- Teleco Cavi
- Tesco
- Unicem
- Unilever
- Valtur
- VE.ZE.
- Volvo
- Walt Disney
- Wella
- Zanussi
- Züst

Un forte commitment ai risultati per il cliente

Efeso Consulenza ha per obiettivo il miglioramento dei flussi operativi e delle attività che attraversano tutte le funzioni dell'azienda nei settori: Industriale, Servizi e Pubblica Amministrazione.

Fatto notevole per una Società italiana di Consulenza, EFESO ha sviluppato una presenza molto forte all'estero dove realizza oltre il 40% del fatturato.

Buona parte di questo successo è dovuto al rapporto di lungo periodo che i consulenti di EFESO riescono ad instaurare con i propri clienti. Questo rapporto si basa su **RISULTATI** importanti e continui nel tempo che possono essere conseguiti con un forte "commitment", utilizzando la capacità di fornire alle risorse dell'azienda metodi e soluzioni sempre nuove, accompagnandole nella loro applicazione. Lo sviluppo di know how sempre nuovi è quindi un elemento centrale della politica di EFESO Consulenza, sul quale ogni anno investiamo circa l'8% del fatturato. Tra i nostri clienti vi sono importanti gruppi multinazionali per i quali operiamo in numerose aree geografiche del mondo. Forniamo supporto consulenziale in settori molto diversi: dall'automobile all'ali-

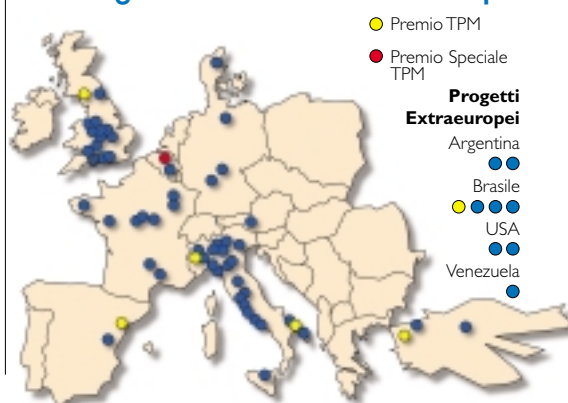
mentare, dal manifatturiero alle aziende di processo, da produzioni su grande commessa a produzioni di beni di largo consumo. Sulla base delle necessità di ciascun cliente, EFESO Consulenza è in grado di lavorare con modalità operative e responsabilità differenziate. Ne conseguono tipicamente i seguenti tre approcci:

- aiutare il cliente a prendere decisioni, supportandolo con uno studio di fattibilità;
 - aiutare il cliente a svolgere un'attività per la quale non è attrezzato attraverso lo sviluppo di un progetto operativo e, successivamente, gestendone l'implementazione;
 - accompagnare il cliente, su un orizzonte temporale di diversi anni, nel cambiamento profondo della propria organizzazione attraverso il supporto costante di guida, assistenza e training per il miglioramento della propria capacità competitiva.
- Ma dopotutto è con l'entusiasmo, l'esperienza e l'impegno, che riusciamo a catalizzare il cambiamento.



Filippo Mantegazza
Amministratore Delegato
di EFESO Consulenza

Progetti WCM in corso in Europa



EFESO Consulenza in cifre

- 30 professionisti
- 38 anni, l'età media dei consulenti
- 10 miliardi di fatturato
- 40% del business svolto all'estero
- +50% di fatturato negli ultimi due anni
- +100% di clienti rispetto al 1995
- 3 anni, durata media del rapporto di consulenza con il cliente